



Task Force für das Personaleinsatzmanagement (PEIMAN) der Landeshauptstadt München

Kurzzusammenfassung —

Quotenbasiertes internes Abstellungssystem für Verwaltungspersonal zur Überwindung von Belastungsspitzen

Kontakt —

pep.por@muenchen.de

1 Ausgangslage und Bedarf in der Kommune

In der Frühphase der Pandemie war die Landeshauptstadt München neben ihren Regelaufgaben auch mit zahlreichen Zusatzaufgaben konfrontiert, beispielsweise der Kontaktnachverfolgung, dem Bürgertelefon oder der Logistik ihres Pandemielagers. Das dafür benötigte Personal war zwar vorübergehend durch Lockdown-Maßnahmen und das Herunterfahren nicht systemrelevanter Funktionen und Leistungen verfügbar. Mit dem Ende des Lockdowns wurde es jedoch wieder durch die originären Aufgaben bean-

sprucht, bevor alle entstandenen Zusatzbelastungen abgearbeitet waren.

Da der hohe Personalbedarf auch durch Land, Bund und externe Hilfen nicht unmittelbar gedeckt werden konnte, bat der Stab für Außergewöhnliche Ereignisse (SAE) um eine interne Task Force zur Koordination der vorhandenen Personalressourcen: das Personaleinsatzmanagement (PEIMAN).

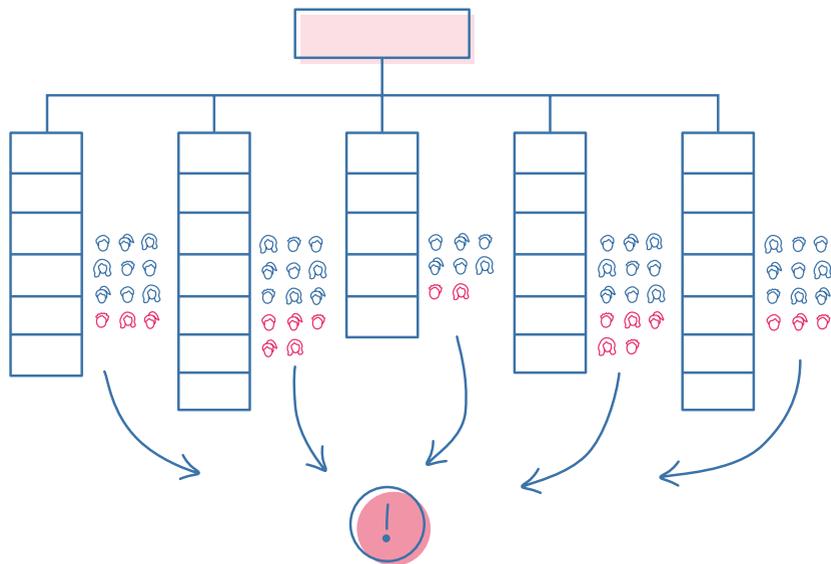
2 Maßnahme, Vorgehen, Ziele

Das PEIMAN dient zur Erhebung und Deckung von Bedarfen durch die vorübergehende Umverteilung des vorhandenen Personals innerhalb der Verwaltung. Es basiert auf der Annahme, dass in der Verwaltung einer Großstadt grundsätzlich genügend Personal zur Verfügung steht, aber womöglich für den Krisenfall nicht optimal verteilt ist.

Zunächst wurde das verfügbare Personal pro Referat erhoben und daraus eine Quote an abzustellenden Mitarbeitenden berechnet. Der Verteilerschlüssel berücksichtigte dabei in der Pandemie ohnehin besonders betroffene Referate. Daraus ergab sich für jede Abteilung eine Zahl an Personen, die anfangs kurzfristig abgestellt werden sollten, beispielsweise um wichtige Materiallieferungen mit

minimalem Zeitverlust entgegenzunehmen und zur Verteilung vorzubereiten. Sehr schnell gelang es, eine Einheit für operative Planung, Bedarfserhebung, „Matching“ und Abwicklung aufzubauen.

Die Referent*innen meldeten quantitative und qualitative Personalbedarfe an den SAE. In Absprache mit den Abteilungsleitungen wurden anschließend Abstellungen von im Regelfall sechs Monaten veranlasst, der Arbeitsprozess überwacht und nach überwundenen Belastungsspitzen das Personal zurückgefordert. Dieser Vorgang stand dabei nicht nur für Themen des unmittelbaren Krisenmanagements zur Verfügung, sondern auch zur Unterstützung der Referate in der Linienarbeit mit Routine-Verwaltungsarbeiten, solange diese sich in Ausnahmesituationen befanden und die Aufgaben einen Pandemiebezug im weiteren Sinne aufwiesen (z. B. Bußgelder und Bürgertelefone).



3 Welchen Mehrwert verspricht die Maßnahme für andere Kommunen?

Zunächst gewährleistet eine Personalumverteilung die Aufrechterhaltung essenzieller Funktionen in der Daseinsvorsorge, indem es die Gefahr reduziert, dass zentrale Leistungen und Prozesse an fehlendem Personal scheitern. Voraussetzung hierfür ist eine genaue Kenntnis, welche Prozesse aufrechterhalten bleiben müssen und welche vorübergehend ausgesetzt werden können.

Die Erhebung eines flexiblen Abstellungspools aus dem bestehendem Personal gestattet Kommunalverwaltungen dann, die eigenen Ressourcen kurzfristig und bedarfsorientiert einzusetzen, ohne dafür auf ungewisse und in jedem Fall zeit- und kostenintensive Neuanstellungen zurückgreifen zu müssen.

PEIMAN bietet stark beanspruchten Abteilungen und Referaten die interne Rückversicherung, dass die eigenen Nöte und Bedürfnisse gehört und ernst genommen werden. Es bietet gleichzeitig Möglichkeiten für motivierte Mitarbeitende, sich außerhalb der Regelstrukturen aktiv in der Krisenbewältigung einzubringen. Darüber hinaus gestattet es eine bessere Belastungssteuerung und die Verteilung intensiver und mitunter unpopulärer Arbeiten über alle Abteilungen hinweg. Neben höherer Effektivität und gesteigerter Durchhaltefähigkeit bei Langzeitbelastungen dient die Maßnahme somit auch der Teammoral und Motivation in den Verwaltungen.

4 Herausforderungen und Lessons Learned

Der Rückgriff auf eine allgemeine Quotenregelung mit eigenverantwortlicher Umsetzung ist nicht ohne Schwierigkeiten und kann sich in Einzelfällen auf die Qualität des abgestellten Personals auswirken, da womöglich nicht alle Abteilungen ihre leistungsstärksten Mitarbeitenden entbehren möchten. Teils waren aber auch die Bedarfe nicht konkret genug formuliert, um neben der quantitativen auch die qualitative Entlastungsunterstützung zu liefern. Hier half neben dem allgemeinen Werben für die Maßnahme auch Vermittlung zwischen Abteilungen sowie Hilfe bei der weitestmöglichen Präzisierung von Bedarfsanfragen an den SAE.

Ein weiteres Hindernis bestand in internen Widerständen gegen die Maßnahme, die sogar dazu führen konnten, dass die freiwilligen Meldungen hilfsbereiter Mitarbeitender jenseits der Quoten ignoriert wurden. Hier schuf das Personalreferat als Lösung eine Website zur direkten, gegenüber den Leitungen anonymen Meldung von Einzelpersonen für direkte Anforderung.

Schließlich führte die Maßnahme auch zu Problemen bei der Prioritätensetzung zwischen Krisen- und Linienarbeit. Mit zunehmender Dauer der Pandemie wurden die ganz oder teils zurückgestellten Routineaufgaben wichtiger und dringender, ohne dass dabei die Krisenbelastung

zwangsläufig nachgelassen hätte. Die Festlegung und Rückkehr zu einem Modus der „Teilnormalität“ war herausfordernd, wurde vor Ort aber dadurch gelöst, dass bei konkurrierenden Bedarfen im Zweifel die Pandemiebekämpfung Vorrang erhielt.



Fazit

Das PEIMAN erlaubte es der Münchner Verwaltung, während der Pandemie zugleich ihren Krisen- und Linienaufgaben nachzukommen. Das Konzept folgt der Annahme, dass besonders größere Verwaltungen in der Krise prinzipiell genug Personal haben, dieses aber nicht immer ideal verteilt ist. Nach einer Laufzeit von 2020-2023 fand eine umfassende Evaluation der Maßnahme statt. Als Ergebnis entstand eine dauerhafte und aufwuchsfähige Einheit für Personaleinsatzplanung (PEP). PEP entwickelt den Ansatz von PEIMAN weiter und beschäftigt sich unter anderem mit Fragen der Personalplanung in und außerhalb von Krisenzeiten, der Vorbereitung einer verwaltungsinternen Belastungssteuerung und einer grundlegenden Aufgabenkritik der Abteilungen.

Impressum

Herausgeber: Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH (Difu) und Deutsch-Europäisches Forum für Urbane Sicherheit e. V. (Defus)

Verfasser: Lawrence Schätzle (Difu)

Layout: Drees + Riggers

Berlin, August 2025

Diese Veröffentlichung ist im Rahmen des Forschungsvorhabens PanReflex (Stärkung städtischer Resilienz am Beispiel von Pandemien: Reflexionsraum für kommunales Krisenmanagement, Laufzeit März 2022 – August 2025) entstanden und wird kostenlos als Download angeboten (www.panreflex.de).



Weitere Infos unter:
**kommunales
krisenmanagement.de**

